

第2世代のコンビニ論

—業態論から業態進化論へ—

川 邊 信 雄

1. はじめに

日本にコンビニが誕生して40年以上がたつ。コンビニは店舗作業や商品などを標準化することで大量出店を続け、2012年度末の店舗数は5万439店で総売上高は9兆4556億円となっている。2013年には大手5社の出店数は2割増し、総売上高は12年度比6%の伸びが見込まれ、10兆円を超えるとされている。過去10年に百貨店が約3割、スーパーが約2割減少したのに対して、コンビニの国内市場は3割拡大している⁽¹⁾。

1960年代末に日本に導入されて急速に発展したコンビニも、21世紀を迎える頃には、大きな曲がり角に差し掛かっていた。1992年に増店ベースが10%を割って影が見え始め、1993年2月期以降トップ企業のセブン-イレブン・ジャパンでさえ、平均日販が68万2千円を超えることができなくなった。1998年には、既存店が前年割れを起こすようになった。こうした状況を見て、コンビニ成長は踊り場にさしかかったとか、成熟化したとか、言われるようになったのである。活路を海外に求めるのか、それとも国内で競合と差異化できる店を作り上げるか、新たな成長へ向けた転換点がコンビニ各社に訪れているのである⁽²⁾。

コンビニは、2000年から2007年まで8年連続で既存店売上高が前年を割り込んでいた。一方で、店舗数は4万2000店を超え、新規出店余地はどんどん狭まっていた。消費不況も深刻化する中、店数の伸びに依存するのではなく、既存店の効率を上げて利益を稼ぐモデルへ本格的な転換を迫られるようになった⁽³⁾（第1表参照）。

2009年2月期には、コンビニはたばこ自動販売機用成人識別カード「タスポ」の効果で潤った。しかしながら、タスポ効果が薄れた2009年には軒並みの減益となった。主力の弁当や飲料でコンビニはスーパーなどに比べて割高となった。従来のスーパーとコンビニの価格差が消費者に許容されなくなってきたといえる⁽⁴⁾。

一方で、店舗数が増加するにつれて、コンビニの社会的な地位が高まってきたのも間違いのない。その結果、人々の日常生活を支える社会インフラとしての役割が次第に注目されるようになってきた。それまで、セブン-イレブン・ジャパンをはじめとするコンビニ各社は、需要をもとに在庫管理や商品生産まで最適化する大規模で先進的な物流システムや情報システムを構築し、「仮設・検証」による正確な発注による効率化を追求した、いわゆる「日本型コンビニエンス・ストア・システム」を構築してきたのである。

そのため、既存の顧客基盤、ネットワークシステム、店舗網を活用し、全国的に広がる各店

舗をプラットフォームにした新事業の展開を図ろうとした。それらの代表的のものが、電子商取引、金融ビジネス、そしてミールサービスといった新たなサービス事業の展開であった。

第1表：コンビニの成長状況

年度	総売上高の対前年成長率	既存店の伸び	総店舗数の対前年増加率
1981	27.1	—	26.3
1982	28.8	—	29.6
1983	26.6	—	25.7
1984	22.3	—	n.a.
1985	21.2	—	17.3
1986	17.5	—	n.a.
1987	17.5	—	13.9
1988	16.1	—	13.1
1989	15.6	—	10.0
1990	18.7	—	9.6
1991	16.9	9.3	9.0
1992	10.7	3.6	11.2
1993	8.9	1.7	9.6
1994	10.5	2.2	9.0
1995	8.6	-0.4	11.2
1996	11.4	0.1	9.6
1997	10.0	0.3	7.9
1998	5.9	-1.1	3.9
1999	5.0	-0.8	4.1
2000	4.3	-1.4	—
2001	—	-0.6	3.0
2002	3.2	—	3.5
2003	1.6	—	—
2004	(3.2)	(-0.7)	—
2005	2.0	(-2.2)	3.3
2006	1.0	(-2.4)	1.5
2007	1.3	(-1.0)	0.4
2008	7.3	4.3	1.4
2009	1.1	(0.01)	2.1
2010	4.5	(0.8)	3.1
2011	8.2	2.7	4.3
2012	3.5	-1.0	5.9

出所：日本経済新聞社のコンビニエンスストア調査、()の数字は日本フランチャイズチェーン協会統計による。

セブン-イレブンでは来店客のうち8%近くは、ATM利用や収納代行、チケット購入などサービスの利用者になっている。商品分野別の収入をみると、サービスによる手数料収入は2003年に13位だったが、2011年の始めまでには5位にまで上がっている⁽⁵⁾のである。

こうした状況の中、2011年3月11日東日本大震災が発生した。マグニチュード9を超える大

地震に加えて、最大12メートルを超える津波、さらには福島第一原子力発電所の事故と、未曾有の災害をもたらした。同時に、この災害は少子高齢化、過疎化、エネルギー問題など、さまざまな日本社会の問題も露呈した⁽⁶⁾。これらは少子高齢化、1200万世帯に増加した単身世帯、過疎化、生産年齢人口の女性のうち6割が就業するといった女性の社会進出など、経営環境や消費者のニーズの変化によるものである。

コンビニ大手5社の2012年度の出店計画は3700店であり、出店から閉店をひいた純増数で約2100店と過去最高である。コンビニは第2次成長期に入ったともいわれている。2011年3月11日に発生した東日本大震災によって、コンビニに対する評価は大きく変わった。これは、単なる「近くて便利な店」を超えて、まさにライフライン、または地域の拠点としての地位を確立したことを意味した⁽⁷⁾。

消費者のニーズの変化とともに、コンビニも現在ではそのビジネス・モデルの転換を求められつつあると言える。いままで、コンビニは、多様化する個人市場への対応とPOSなどにみられるように、コンピュータ技術とIT技術の取り入れによって、商品やサービスの多様性と低価格とを同時に実現することによって、既存の小売業態を凌駕し急成長することができた。

しかし、こうした経営システムが、資源の無駄遣いという印象を持たれることも間違いない。社会生活に溶け込んだコンビニは、生活者からの便利さへの期待と同時に、環境、省エネ、節約といった今日的課題への解決策も求められるようになったのである。

このような新たな変化に対応するために、従来のコンビニはそのパラダイムの変化を求められている。コンビニに求められるのは、商品やサービスを提供する小売業態としてのみならず、生活拠点として、またライフラインとしての役割を、いかにビジネス・モデルとして構築するかである。

従来コンビニの生成と発展については、新たな業態として「日本型コンビニ・システム」の構築という視点から研究がなされてきた。米国から移入されたコンビニが、いかにして独自のアイデアを加味しながら日本化し、世界に誇る新たな業態を生み出したのかが明らかにされてきた⁽⁸⁾。

しかしながら、こうした業態としてのコンビニは、20世紀から21世紀に移行する2000年ごろから新たな変化を示すようになってきた。そして、その変化は従来のコンビニ・システムを基礎としたものであることは間違いないが、社会環境の変化や消費者ニーズの変化に対応するものでもある。その内容は、新たな小売業態としてのコンビニへの移行を、第1世代のコンビニから第2世代のコンビニへの進化と呼ぶことができる。しかしながら、こうした2000年以降のコンビニの発展を、業態の進化として体系的に研究したものはあまりない⁽⁹⁾。

本稿では、こうした第2世代のコンビニがなぜ、どのようにして構築されるようになってきたのか、そして第1世代との差異は何処にあるのかを明らかにするものである。

具体的には、以下の問題を明らかにする。

(1) 2000年ごろからの社会経済環境の変化、消費者のニーズの変化はいかなるものか。

- (2) こうした変化に対して、既存のコンビニ・システムの基礎となる出店戦略や商品戦略などをどのように対応させようとしているのか。
- (3) また、こうした変化に対応するために、どのような新規事業戦略を展開しているのか。
- (4) 既存の店舗システムとインターネットなどITを使った事業の展開が、どのように融合しているのか。

以上のような問題点を分析するために、本稿では以下のような構成をとっている。「はじめに」に続く第2節では、2000年ごろから現在にいたるコンビニに影響を与えた社会経済環境や消費者ニーズの変化を分析する。続いてこうした変化への対応として、いかなる新規事業戦略を展開しようとしているのかを考察する。第3節、第4節、第5節、第6節では、それぞれ電子商取引、金融ビジネス、宅配サービス、その他の事業展開について考察する。最後の「まとめと展望」では、本稿の議論をまとめ、「はじめに」の問題提起に合わせて本稿の研究成果を明らかにし、今後のコンビニを展望する。

2. 社会経済環境および消費者ニーズの変化への対応

(1) 消費者ニーズの変化

日本の抱える最大の問題は、少子高齢化であろう。高齢化の速度がいままでどの国も経験しなかったものであり、コンビニに対しても大きな影響を与えるものである。⁽¹⁰⁾ 総務省の発表によれば、1990年に12%しか占めていなかった65歳以上の割合は、2010年10月1日時点では23.1%に達した。2020年には26.9%になると予測されている。また、単身世帯の割合は、1558万世帯と初めて3割を超えた。高齢化の裏返しでもあるが、晩婚・未婚化の影響も大きい。一人市場は今後も拡大が予想されるが、コンビニやネットの進化などに大きな影響を与えそうである。⁽¹¹⁾

コンビニが導入されて以来、その中心的な顧客は若者であった。ところが、近年、その顧客層が代わりつつある。現在のコンビニは弁当など「中食」の競争になっているが、今後は店舗ネットワークを活用したサービス関連の競争に移っていくと期待されている。とくに、団塊世代以上のシニア層の開拓が重要になる。これまでは若者相手に商品を作っていたが、これからは全体の3割程度はシニア向けで良いと考えられるようになっている。⁽¹²⁾

このように、人口全体に占める高齢者の割合が高まっているにもかかわらず、実際にコンビニを利用をする高齢者の割合はまだ低い。このギャップをどのように埋めるのが、今後のコンビニの発展に大きな役割を果たすことになる。この点について、セブン-イレブンの会長である鈴木敏文は次のように述べている。

「主要顧客の年齢層が20代から30代以上へ上がっていることに対応できていない。地域に高齢者が多いのならば、健康志向の弁当や容量の小さな総菜が目立つような売り場にするべきだが、店舗は昔の成功体験をもとに商品を発注している。廃棄による損失を恐れて発注を減らし縮小均衡に陥る加盟店もある。本部が指導してこれを⁽¹⁴⁾変える必要がある。」

とりわけ、2007年には団塊世代が定年を迎え始めたため、各コンビニ・チェーンは、団塊世代にも目を向けざるを得なくなった。そのため、コンビニは、立地・顧客の空白区を埋め、より消費者に近づくことが必要となった。かつての若者依存・画一的な店舗運営を転換する必要が生れてき始めたと言える⁽¹⁵⁾。

セブン-イレブンでは2004年5月には、埼玉県狭山市、名古屋市、兵庫県姫路市などで開店する店舗から、従来よりも売場面積を2割広げ、バリアフリーに対応した新型店舗を展開した。この店舗では、車いすでの通行に配慮し、棚の上にある商品もみわたしやすくなるという⁽¹⁶⁾。

また、地域を中心に生活する高齢者はコンビニに楽しさ、快適さ、さらには新しい体験や感動を求めるようになると思われる。そこでは、店員の接客態度などがきわめて重要になり、その質が改めて問われるようになっている⁽¹⁷⁾。

こうした変化のなかで、2005年5月ローソンは3つのフォーマットを展開していくと宣言している。通常の店舗のほかに、少量を手軽な価格で購入できるように、生鮮や雑貨を原則105円均一で売る新業態の生鮮コンビニ「ストア100」（2005年8月「ローソンスストア100」と改称）と、健康志向の女性や高齢者をターゲットにしたナチュラルローソンを始めている⁽¹⁸⁾。

既存店の売上げが伸び悩むなか、コンビニは従来顧客として割合の低かった女性を取り入れるための商品開発や店舗作りに乗り出した。売上高が低迷する中で、利用客の3割程度にとどまる女性客を増やそうとしている。

(2) 競争激化とコンビニらしさの追求

1990年のバブル経済の崩壊以降、景気が停滞し、デフレが進行し、価格競争が激しくなった。さらに、食品スーパーや総合スーパーが長時間営業をおこなうようになったり、ホームセンターやドラッグストアなどの業態が発展した。なかでも、長時間営業から生まれる時間の利便性を最大の武器にしていたコンビニにとっては、食品スーパーや総合スーパーの長時間営業は、大きな影響を与えつつある。

とくに、ファーストフードや惣菜が売上げの30%近くを占めるようになったコンビニにあっては、スーパーのみならず外食産業や弁当屋などが競争相手となっている。

こうした状況のなか、コンビニにはいかにしてコンビニらしさを強調し、価格もスーパーとの競争を意識するのではなく、独自の競争力を高めるためにさまざまな動きを取らざるを得なくなっている。とくに、中堅コンビニにとっては重要な問題になってきている。例えば、北海道を拠点にしているセイコーマートは、2つの方向でこれに対応しようとしている。ひとつは、消費者志向の変化に直接対応する手法の見直しや開発である。集客力を増加するためのATMの設置、音楽配信、チケット販売などのできるキヨスクの設置などを進め、宅配やインターネット販売分野へ進出している。

いまひとつは、顧客の目には見えない企業努力、つまり商品の仕入れや情報システムなど経営システム面での変革を図ろうとしている⁽¹⁹⁾。

新しい顧客の取り込みと同時に、同業他社や他業態との競争が激化するなか、コンビニ各社

は新たな戦略を展開しつつある。その第一は、高付加価値化と差別化である。各企業とも競争を避け、しかも利益の幅の大きなオリジナル商品の開発を行い、価格ではなく価値を訴求するようになっている。いうまでもなく、どの店にもおいてある商品であれば、価格の安いほうに顧客は流れるが、そこにしかなく価値があると思えば顧客は少々価格が高くてもそこで購入するのである。

セブン-イレブンの「ご当地ラーメン」や「有名ラーメン店」シリーズ、さらにはデフレの最中に2001年12月から発売した「こだわりおむすび」という高級おにぎりの開発などは、その典型といわれる。サークルKもウエスティンナゴヤキャッスル、京都嵐山ホテル嵐亭監修の高級感のある商品を導入している。

これに対して、ココストア、エブリワン、イズミック連合、チックタック、モンペリ、オレンジBOXなど下位チェーンは、上位チェーンとの差別化のため、米飯・ベーカリーのインストア加工に取り組む傾向を強めた。

ローソンは、デパ地下に負けない商品を作るという目的で商品開発に取り組み、「プレミアムロールケーキ」が2012年前期で累計1億7000万個を売る同社のヒット商品になった。さらにあんみつなど和菓子も投入している。生クリームや砂糖など材料の直接買い付けで材料費も圧縮し、低価格ながらも採算は高くなっている。2013年に国内のコンビニのスイーツ販売額は、2013年には2008年比で20%増え1810億円に達した。コンビニスイーツの定着で2004年3割弱だった女性客の比率は4割に達した。⁽²⁰⁾

(3) 環境志向

社会的な環境意識の高まりは、コンビニにも大きな影響を与えている。例えば、2001年5月に施行された食品リサイクル法は、2006年度に企業に生ごみの20%有効利用するように義務付けた。商品廃棄が前提の顧客サービスには、環境上の問題があるといわなければならない。

従来は、コンビニ業界では生ごみのリサイクルは、生ごみのまま業者に渡して肥料原料にするのが一般的であった。そのため、コンビニ各チェーンは、リサイクルに対応しなければならなくなった。例えばファミリーマートでは、ジャパン・エンジニアリング・サプライ社が開発した電子レンジ方式の生ごみ処理機を2003年3月から全国の約200の直営店舗に順次導入し、2005年にも配置を完了する計画を立てた。これにより、直営店舗のリサイクル率は以前の12%から一挙に100%となる計算であった。⁽²¹⁾

また、2010年4月には改正省エネ法も本格的に施行され、いっそう流通・サービス業は環境対策を迫られるようになった。1つの事業所(店舗)のエネルギー使用量が小さくても、会社全体での使用料が基準(原油換算で1500キロリットル)以上になれば、国に届けなければならないようになった。従来の省エネ法は、製造業向けの意味合いが強く、工場などの事業所単位で一定量を超えた場合に届けていた。コンビニの場合にも30~40店を有していれば届け出義務の対象になった。⁽²²⁾

店舗に太陽光発電や省エネ照明を取り入れる事例が増えている。団地が並ぶ東京都多摩市の

住宅街に2009年8月に開業した「セブン-イレブン多摩豊ヶ丘4丁目店」は、セブン-イレブンの環境対策のモデル店である。他チェーンに先駆けて、平たい屋根には太陽光発電パネルが敷き詰められ、自然光を取り入れる窓もある。店内照明は通常の店舗で使う蛍光灯ではなく、LED照明を使用している。

同社は2011年2月までに、こうした省エネ型店舗を全国で200店強出店する計画であった。200店は全店舗の約2%にあたり、費用は数億円かかるとみられる。太陽光発電は最大で出力5キロワットで、戸建住宅より1.5～2キロワット大きい水準である。年間の発電量は5000キロワットで、1店舗の消費電力の3～4%を賄える。その分二酸化炭素（CO₂）の削減につながる⁽²³⁾。

2012年7月には、再生可能エネルギーの全量買い取り制度が始まり、小売り各社も充電に積極的になり、店舗の屋根が有用な資産と見直されるようになった。ローソンは2014年2月までに約2000店に太陽光発電を設置するとしている。セブン-イレブンは全量を店舗で使い、サークルKサンクスは全量を売電する。それで得た資金を環境対策投資に回すことでオーナー間の公平性を保とうとしている。

さらに、東日本大震災でのライフラインとしての評価の高まりから、発電のみならず「蓄電」にも注目するようになってきている。セブン-イレブンは2013年2月までに蓄電装置を100店で導入するとしている。1台数十万円もするが、費用は本部もちで災害時には停電しても1日程度は営業ができるという⁽²⁴⁾。

消費電力削減以外にも、エコ店舗づくりの取り組みが進んでいる。例えば、ローソンもCO₂を冷媒とする冷蔵・冷凍機器を導入している。2012年2月期末までに50店に設置し、費用対効果を検証して多店舗導入を検討するとしている。代替フロンを冷媒に使った機器に比べ、1店当たりの電気使用料を約11%削減できる見込みである。

3. 電子商取引の展開

(1) 進むインターネット利用

コンビニは時代の変化や規制緩和に応じ、多様なサービス機能を次々と取り込んで進化してきた。例えば、宅配便、フィルム写真のDPE、コピーサービス、そして公共料金の収納代行などが一般化している。これらは、当初は利益よりも消費者の利便性向上を主眼として、店舗での物販のついで買いを促す補完的なものであった。今ではサービスは収益を生むビジネスとして存在感を増しつつある。全国に店舗網を張り巡らせるコンビニならではの利便性や安心感を武器にすれば、ネット専業にはない有望なビジネスが期待できるようになった⁽²⁵⁾。

2000年前後からは、インターネットなどの新たなITを利用したそれ自体が、独自のビジネスを形成する新たな事業展開が行われるようになった。その代表的なものが、電子商取引である。

コンビニは、約100平方メートルの店舗で2500～3000の取扱品目に限られており、弁当や加工食品など従来型の物販を中心としたコンビニのあり方では限界がある。たとえ年間70%の商品を入れ替えたとしても、その面積と品目数という点では変わることはなく、いくらピン

ポイントの発注がおこなわれ、在庫ロス、廃棄ロス、機会ロスがなくなっても売上高には限界がある。この問題はとくに既存店の売上が伸びないことに顕著に現れた。

一方で、顧客のニーズも急速に変化し、顧客は従来のモノを購入する便利さから、サービス購入の便利さをコンビニに求め始めるようになった。一方で、大手チェーンは大規模で高度情報システムや物流システムの構築などによって、新しいビジネスの発展を可能にするインフラを確立してきた。2000年ごろでは、どのコンビニ・チェーンも物販に比べてサービスの割合は5%以下であったが、現在では10%を占める。しかも、物販の売上が伸び悩むなか、サービスは2桁台で伸びているという。既存店の売上の伸びをはかるためにも、サービスの導入は必須となっているのである。

こうした状況のなかで、アメリカにおけるインターネットの開放とその発展により、日本でも1990年代末には、電子商取引への道が開かれるようになった。コンビニ各社も、競ってこの分野へ参入している。2000年ごろからのITバブルの世界的な崩壊によって、IT業界は一時期景気が悪化したが、その後も電子商取引は着実に伸び続けている。日本でも、インターネットの利用者は、1997年には1155万に過ぎなかったが、2009年には9408万人に急増している。現在では、人口の9割がインターネット利用している。その結果、電子商取引も急増した。経済産業省の電子商取引調査によれば、日本における電子商取引規模は、1999年に1900億円であったものが、2000年には4300億円、2001年が8700億円と発展した。2011年では、B2Bを含む全体で258兆円、個人のネット通販（B2C）などの市場規模は前年だけでも8兆5000億円に拡大している。⁽²⁶⁾

電子商取引は、「商取引（2経済主体間での財の商業的移転にかかわる、受発注者間の物品、サービス情報、金銭の交換）を、インターネット技術を利用した電子的媒体をとおしておこなうこと」と定義される。⁽²⁷⁾

(2) コンビニの電子商取引

電子商取引は、コンビニの成長の基盤となった「時間の節約」という点をさらに深化させていく。というのは、これからますます時間は貴重になると考えられる。インターネットを使用すれば購買時間がきわめて節約できるからである。そのため、電子商取引は成長が期待されるものとなった。⁽²⁸⁾

コンビニ各社は、2つの方向で電子商取引を展開しようとしている。第1は電子商取引事業自体への進出であり、第2は他社の電子商取引事業のインフラとして、店舗を活用することである。例えばセブン-イレブンは、2000年代初めまでには、第1図のように既存のストア・システムをベースに電子商取引、金融ビジネス、ミールサービスなど多くのサービスをビジネスとして扱うためのシステムを作り上げていた。⁽²⁹⁾⁽³⁰⁾

保険（自賠責）の取り扱いなど、提供する独自サービスは30種類にのぼる⁽³⁴⁾。

ミニストップもインターネット通販を2000年4月からスタートしている。ミニストップの場合は、1999年7月に設立したインターネット書籍販売会社・「(株)本屋さん」で注文した書籍の受け取り・代金支払いサービスを千葉県⁽³⁵⁾の10店舗で始めた。和書・洋書に加え、5月から雑誌、音楽のCD、DVDなどの取り扱いも始める。これまでは、同社のホームページで注文した書籍は宅急便で届けていた。4月からは注文時に最寄のミニストップ店舗を指定すれば、注文商品の受け取り・代金支払いができる。ミニストップではローソンの店頭情報端末ロッピーの全店導入を2013年の2月に完了させており、全店導入時には大型イベントのチケット販売も予定していた⁽³⁶⁾。

(3) オムニチャンネルを展開するセブン-イレブン

セブン-イレブンは1999年11月に、ソフトバンクなど3社と設立したイー・ショッピング・ボックスで電子商取引に進出した。クレジット決済・宅配7%に対し、セブン-イレブン店での商品受け取り・代金支払いが93%を占めている状況である⁽³⁷⁾。

セブン-イレブンは、2000年2月にNEC、野村総合研究所、JTB、ソニー、三井物産など既存大企業7社と合弁でセブン・ドリーム・ドットコムを設立し、電子商取引に参入した。セブン-イレブンの場合には、顧客が来店せずに完結する取引は原則として、本部側の収益となる。商品を販売するのは本部で、加盟店は店舗を提供する対価として手数料を受取るビジネス・モデルとなっている⁽³⁸⁾。

最近セブン-イレブンでは、インターネット事業の構想が浮上している。狙うのは書籍などで幅広い品ぞろえによって利用が拡大しているアマゾン・ドット・コムの「食品版」である。2007年3月にぴあ、自社サイトで、地方特産のみそやしょうゆなど入手の難しい食品を扱う実験を初めている。商品はセブン-イレブンの店頭で渡すものである。

さらに、ネットで書籍やDVDを扱うセブンアンドワイや雑貨のセブンドリーム・ドットコムなどグループ会社も巻き込んだサイトを2007年夏に開設し、品ぞろえの限られる店頭を補完する⁽³⁹⁾。

セブン-イレブンの鈴木会長は、「2009年はネットサービス元年にする」と話している。2009年12月、7&iホールディングスは、書籍や音楽ソフトのネット通販を展開するセブンアンドワイの社名を「株式会社セブンネットショッピング」に変更している。同グループは電子商取引事業を次の成長と収益の柱に育てようとし、グループ各社が個別に手掛けていたインターネット通販事業を統合・集約したのである。さらに、2008年には、セブカルチャーネットワークや日テレ7を、2009年にはセブンインターネットラボをいろいろな企業と合弁で設立している。さらに、2009年には、チケット事業のぴあを傘下に収めている。

こうして、セブン&アイ出版、セブンネットショッピング、セブンドリーム・ドットコム、セブカルチャーネットワーク、セブンインターネットラボ、ぴあ、そして日テレ7の多数のインターネット会社を統括するための持ち株会社として、「セブン&アイ・ネットメディア」

を設立し、ITとサービス事業のさらなる拡大を目指している⁽⁴⁰⁾。

4. 金融ビジネスへの進出

(1) 金融ビッグバン

コンビニは金融機関としての一部を構成しつつある。コンビニ各社は、電子商取引への進出と同じように、既存の店舗システムやそれを支えるシステムを利用した新規事業分野へ進出している。とりわけ、ATMを中心に金融サービスに進出し、一般に「コンビニATM」といわれるまでになっている。この先端を切ったのが、ファミリーマート、サークルケイ、サンクスアソシエイツなどで設置されている「イーネット」である。この他、セブン-イレブンの「アイワイバンク銀行（IYバンク）」、ローソンが銀行と提携して独自に展開する「LANS」、am/pmと三井住友銀行連合の「アットバンク」と、合計4陣営がある。

金融関連サービス業務としては、1987年10月にセブン-イレブンが始めた東京電力の料金収納代行が最初のものであった。電気・ガス・水道などの公共料金の取り扱い、ATMの設置による金融機能の発揮により、コンビニが物販のみならずサービスの提供においても利便性が高いことが証明された。

セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマートの大手3社の料金収納代行は2006年2月期中には件数で4億6000万件、金額で4兆円の大台を突破する。最大手のセブン-イレブン1社でメガバンク1行の窓口扱い件数の10倍となる。2005年半ば現在で、セブン-イレブンだけで約330社の収納を代行し、東京電力、東京ガス、NTT東西の収納では約1割を占める。

したがって、店内にATMを置き、決済業務サービスの枠を拡大すれば、顧客にとって便利になる事は間違いないと思われた。しかしながら、金融業務へ進出するといっても、それは既存の銀行に取って代わるものではないし、基本的に小売業としてのサービスの一環として行われるものである。セブン-イレブンの鈴木敏文会長は、この点について次のように述べている。

「私どもとしては銀行業に参入するというより、お客様へのサービスの枠をひろげていったら、たまたま銀行サービスにいたったということです。これまでセブン-イレブンでいろいろな新商品や新サービスを導入してきたのとまったく同じ発想です。そのため、マスコミの方などに異業者参入といわれると、何か違和感を感じました。」⁽⁴¹⁾

長期にわたる消費不振のなかで、金融事業は大きな力となった。手数料を広く薄く集めるセブン銀行の自己資本利益率（ROE）はメガバンクを凌ぐ⁽⁴²⁾。

1998年1月1日の『日経流通新聞』は、「コンビニが“銀行”になる日—金融ビッグバン、流通業に迫る」という、かなりセンセーショナルな見出しの記事を掲載している。日本版ビッグバンが実施されることになり、金融自由化が進めば消費者ニーズを取り込んだシステム作りを行ってきた流通業が、これを担う余地が十分にありうるという内容のものであった⁽⁴³⁾。

このように、コンビニの金融業務への進出は、日本版ビッグバン（金融大改革）の進展で、従来の金融分野の規制が大幅に緩和されてきたことが背景にある⁽⁴⁴⁾。

1998年4月には、「外国為替法」が改正され、海外の銀行に自由に預金口座を開設できたり、コンビニやファーストフード店などで外貨による買い物や両替サービスが可能になった。同年7月には、電子マネー、電子決済の本格的導入が行われ、金融機関でない電子マネーの発行企業にも決済業務が認められ、小額の買い物でその利用が期待された。そして、2001年には、「金融サービス法」が制定され、業態にとらわれない自由な市場参入や多種多様な金融商品、金融サービスなどの提供を促進する横断的なルールが構築された。

(2) 銀行 ATM

ATMの設置ではサークルKが早く、十六銀行、大垣共立銀行、名古屋銀行などの地方銀行や東海銀行のATMを店の内外に設置してきた。ファミリーマートは消費者金融のプロミスと組み、店頭でプロミスのローン返済金の収納代行サービスを1998年9月から開始した。

1999年9月、ファミリーマート、サンクス、サークルK、ミニストップ、スリーエフのコンビニ5社と東京三菱、第一勧銀、さくらなど都銀・地銀10行、日本アイ・ビー・エム、セコム、日本通運、第一貨物、ソニー、伊藤忠商事など、異業種24社がコンビニ向けATM共同出資会社「㈱イーネット」を設置した。1999年10月から出資コンビニの一部店舗にATMを設備し、運用実験をスタートした。2001年春までに5000台、2002年春を目途に5000店にATMを設置する計画を立案した。⁽⁴⁵⁾

ローソンは、1998年3月に東京都内の一部の店舗に設置したCD(自動支払機)で銀行預金の年中無休24時間引き出しサービスを開始している。11月に三和銀行と組んで、首都圏の約250のコンビニ内で銀行の預金が引き出せるサービスを開始した。同社は、1999年3月には富士銀行と組み、さらに住友銀行や地銀と提携拡大をしていった。一部地域のローソンの店頭では、この時までにはすでに同グループの信販会社、ダイエーオーエムシーが設置したクレジット・カード専用のCDがあり、貸付事業もてがけている。このCDを銀行のコンピュータと結び、預金者が自分の預金口座からローソンの店内でいつでも預金を出せるようにしている。

さらに、ローソンは全国の店舗に設置したマルチメディア端末を通じて1999年1月から損害保険の販売も始めている。消費者は、画面端末を操作しながら、自分で各種損害商品の購入を申し込む。料金は店頭で支払う方式で、ローソンは契約手数料を受け取る。ダイエーは、2001年5月に富士銀行、三井住友銀行、三和銀行、東海銀行などとATM運営会社、ローソン・エイティエム・ワークスを設立している。2000年秋までに、首都圏と関西圏の3000店にATMを導入する計画をもっていた。⁽⁴⁶⁾

(3) セブン・バンク銀行の設立

セブン-イレブン・ジャパンは、1998年1月に、財務本部や商品本部などの幹部からなるATM検討プロジェクトチームなるものを立ち上げた。ビッグバンをにらんでコンビニで扱う金融商品・サービスのあり方などを探り始めたのである。他のコンビニは自ら銀行を設立したりせず、各銀行との提携により店内にATMを設置して、金融サービスを提供するようになっている。それに対し、セブン-イレブンは親会社のイトーヨーカ堂と合併で、個人決済を中心

としてIYバンク銀行を設立し、そのATMを店内に設置し、他の銀行とも提携し、さらに証券会社や保険会社とも提携して、それらの金融商品などを販売するようになっている。

セブン-イレブンは、すでに1993年10月に長野県坂城町にあるセブン-イレブン坂城村上店の駐車場に八十二銀行のATMを備えた無人店舗を設置している。これは、ATM併設のコンビニとしては、全国第一号であった。地域住民の利便性ために設置されたものであるといわれているが、新たな顧客データ収集の実験として使われた面もある。セブン-イレブンは、そのほか東京八王子などを含めて、これまで10店舗ぐらいにATMを設置した実績もっていた。

1999年春から、セブン-イレブンは当時のあさひ、さくら、東京三菱、三和の4銀行と日本電気、野村総合研究所へ働きかけて、全国のセブン-イレブン店舗にATMを設置し、現金の預け入れ、払い出し、振込み、クレジット・カードのキャッシングなど多様な金融サービスを提供するための研究会を発足させている。しかし、当初からATMの設置構想については、利用者が銀行に支払う手数料の扱いをめぐる紛糾した。

結果として、イトーヨーカドー・グループは、イーネットやローソンのような共同ATM運営会社方式をとらずに、独自の銀行設立を選んだ。ATM運用会社方式では、顧客のニーズに細かい対応をしていく上で限界があると判断したのである。

こうして1999年11月には、イトーヨーカドー・グループは、単独で新規銀行免許の申請を決意し、親会社のイトーヨーカ堂が、金融監督庁に決済専門銀行「アイワイバンク銀行（IYバンク）」の予備免許を取得するための設立趣意書を提出し、単独で銀行免許設立に向けて動きだした。業務の特徴としては、IYバンクが消費者の「財布代わり」として利用されることを期待するものであった⁽⁴⁷⁾。

2001年4月、金融庁は「アイワイバンク銀行」に予備免許を交付した。本社は東京・千代田に設置し、社長に元日銀理事で旧長銀頭取を経験した安斎隆が就任した。これを受けて、イトーヨーカ堂は新しく事業計画を発表した。1年目にコンビニを中心に3650台、2年目には1500台、3年目に1000台、そして4～5年目500台のATMを設置し、5年目には7150台に拡大する。インターネットで預金の開設や振込みができるサービスも開始している。設立時の資本金は202億500万円で、イトーヨーカ堂が51%、セブン-イレブンが49%出資する。また、翌年春までに三和銀行、あさひ銀行、東京三菱銀行、日立製作所、NEC、野村総研、総合警備保障などの出資で600億円に増資するが、イトーヨーカドー・グループが過半数出資を維持するとされた。

こうして、2011年の初めまでにはセブン銀行のATM設置台数は1万5000台を超え、提携金融機関は566に達し、事業規模は拡大した。駅や高速道路への設置を含めてさらに台数を増やすという⁽⁴⁸⁾。

(4) その他の金融ビジネス

コンビニの金融ビジネスは、さらに拡大しつつある。まず、クレジット・カードである。ローソンやファミリーマートは、クレジット・カード事業を早くから展開していたが、これによ

て顧客の囲い込みができ、その情報にもとづいて、個別の顧客を対象にした情報の提供やワンツーワン・マーケティングが可能になると思われる。

7&i・ホールディングスは、流通業が発行主体となる初の独自の電子マネー「nanaco(ナナコ)」の発行と決済を2007年4月に始めている。ナナコは当初セブン-イレブンの約1500店で運用を開始し、プリペイド方式で携帯電話でも利用できるものである。チャージ限度は3万円未満で、夏以降にはポストペイ方式のクイックペイも搭載できるようになっている。

ナナコの導入店舗がグループ外にも広がれば、手数料収入にもなり、グループの金融事業にも貢献することになる。また、個人の購買履歴とPOSレジで取得した商品の売れ行き状況を組み合わせたマーケティングデータは大きな武器になる。とくにコンビニ加盟店が地域住民の家を訪問して商品を販売する「御用聞き」の際の参考データにもなりうる⁽⁴⁹⁾。

ミニストップではイオングループの電子マネー「ウォン」の活用が進んだ。ウォンと携帯クーポンを連動させた「ウォポン」の導入などで利用件数は拡大しつつある。コンビニがスーパー代わりに使えるようになり、主婦など新しい客層も増えた。同社は、共通販促やPBの開発などでイオンとの連携を加速している⁽⁵⁰⁾。

5. 宅配サービス

(1) 宅配サービスの先駆者エーエム・ピーエム・ジャパン (am/pm)

宅配ビジネスで先駆的役割を果たしたのが、2010年にファミリーマートによって買収されたエーエム・ピーエムであった。同社は他社に先駆けて1996年9月から、「デリス便」という宅配サービスを展開した。主婦を中心に利用者は拡大し、消費者ニーズが高いと判断し、宅配サービスの拡大によって売上増を図ろうとした。同社は、1998年までに、実施店を300店で出発し、1999年3月には1000店を超えた全店で取り扱うようになった。

デリス便は入会金無料で、宅配料は1回あたり200円であった。その内容は電話やファックスで注文を受け、店員がバイクで商品を配送するものであった。取扱商品は店頭にあるすべての商品に加え、宅配専用商品も次第に増やし、弁当のほかに低カロリー食品や大人用紙オムツといった介護用品、ベビー用品も追加されていった。宅配サービスの導入によって、店舗の売上高は平均して25～30%増加、利用者は多い店では100件までになった⁽⁵¹⁾。

2000年には、エーエム・ピーエムは宅配サービスの取扱商品を拡大し、店内にない青果物やオフィス用品なども追加した。さらには、コピーサービスを受け付けて、職場や自宅に届けたり、1週間分の弁当宅配を受け付けたりした。

2001年には、同社はインターネットの普及をにらんで、インターネットで店頭商品の注文を受けて宅配する「サーバーデリス便」を展開し始めている。インターネットで店頭在庫をリアルタイムでパソコン画面に表示し、実際に買い物するように注文出来るのが特徴であった⁽⁵²⁾。

(2) 食事宅配事業の発展

自宅にいながら買い物ができるネット通販の急成長や頻繁な来店が難しいシニアの増加に

よって、従来のコンビニのビジネス・モデルでは対応できなく問題も生じてきた。新たな高齢者や女性の需要を掘り起こすために、店舗を飛び出し顧客の玄関先まで近づく「御用聞き」が復活しつつある。

40年前にコンビニを始めた時には、セブン-イレブンはこれからは配達せずすむように、と加盟店を勧誘していたという。しかし、これからは再び御用聞きの時代になると考えられる。

セブン-イレブンは、8000店を超える店舗網と高度の情報や物流などのシステムをインフラとして利用するセブン・ミールサービスを、ニチイ学館、三井物産、日本電気とともに設立している。同社の資本金は3億円で、セブン-イレブンが60%、ニチイ学館30%、三井物産と日本電気がそれぞれ5%出資した。そして、2000年9月から埼玉県川口市・浦和市で食事配達サービスを開始している。ビジネス・モデルとしては、通常はカタログを配布して、電話やインターネットで注文を受け、セブン-イレブンの店頭受け取りか宅配かで食事を届けるというものである。

2001年7月末までには、対象エリアを順次拡大し、首都圏3020店のセブン-イレブンをカバーするまでに至っており、会員は2万人規模になっていた⁽⁵³⁾。2002年4月には、高齢者、単身者、共働き世帯の利用を越して、企業などグループ単位での会員登録を始め、事業者、工場、施設などに勤める人の利用を開拓していこうとしている。例えば、2011年10月からはスカイマークの乗務員向けに弁当配達を始めている。2012年春からは、学校給食にも参入している。さらに、2011年秋までには、セブン-イレブンが展開していた39都道府県で会員25万人となり、約1万3600店で利用が可能となっている。2011年度の売り上げは100億円を超えている⁽⁵⁴⁾。

食事配達サービスは公的介護保険の対象には含まれていないが、利用者調査などの結果から需要が高いと判断したのである。高齢者のみならず、単身者や共働き世帯の利用も想定しており、将来的には「買い物代行サービス」「代金収納サービス」「包括的な介護サービスに係る情報事務処理システム」も計画している⁽⁵⁵⁾。

現在、セブン-イレブンでは、弁当などの宅配サービス「セブン・ミールサービス」の拡充を急いでいる。その武器となるのが、2012年7月に導入したトヨタの小型電気自動車「コムス」による「セブン楽々お届け便」である。近くの加盟店の従業員がコムスに乗って、店内商品や専用弁当を顧客宅に届けるもので、配送料は無料である。重い飲料や利用頻度が高い食パンや卵などを、来店が難しい高齢者や忙しい共働き世帯が多く利用するものと期待している。コムスは荷台に保温ケースを6つ備え、弁当や冷凍・冷蔵商品、おでんも運べる。2012年末で200台が稼働し、早期に1000台に増やすという。リース料を本部が8割負担するほか、配達件数に応じた奨励金も出す⁽⁵⁶⁾。

さらに、セブン-イレブンは2013年11月から宅配用の電動アシスト自転車を格安で加盟店にリースし、本格的に宅配事業を展開している。コンビニまで足を運ばない客の需要を玄関先まで取りに行く、加盟店の取り組みを後押しするものである。同社は、セブン・ミールサービスを2013年度には12年度比2倍の250億円に伸ばす計画である。2016年ごろまでには、宅配

売上高を1000億円に伸ばす計画も掲げる⁽⁵⁷⁾。

食事に困っている人は多く、ミールサービスの潜在ニーズは大きい。意外とニーズが多いのが事業所向けだという。そのため、近くに食堂がなく社員食堂を運営し続けるのも難しい企業や、福祉施設に日替わり弁当などを届けていくことが考えられる。一方、商品は最寄りの店舗から届けている。そのため、2013年度中には宅配のテレビCMを全国にひろげ、認知度を高めることにしている⁽⁵⁸⁾。

(3) 他社の展開

セブン-イレブン以外のコンビニも、ミールサービスを開始している。ローソンは、2011年11月から筆頭株主の三菱商事が出資する食事宅配会社「はーと&はあとライフサポート」と組んで、高齢者向けのPB商品の御用聞きサービスを開始している。はーと&はあとは、管理栄養士がメニューを考案した食事を高齢者や自宅療養中の患者要介護者に届けるサービスを展開している。

ローソンはすでに、インターネットで注文を受けた商品を配達するネット通販事業を行っている。小分けした野菜やPB缶詰、調味料など約200品目についてカタログから注文を受け付けている。商品は利用者宅に近い「ローソNSTOA100」で用意し、食事の配達時に一緒に届ける。

ローソンは2013年1月から、ポータルサイトを運営するヤフーと組み宅配を始めている。ターゲットは仕事を持つ女性であり、10分で簡単に料理が作れるセットなどを週1回届ける。他社の宅配サービスと違うのは品揃えの豊富さである。セブン-イレブンが店舗やカタログにある3000種類強の商品を宅配する仕組みなのに対し、ローソンは新たに設ける専用センターから食品や日用品2万3000点を配送する。

FCビジネスのコンビニにとって加盟店の収益に直接つながらない点で異例であるが、客層を広げるためには自社競合も恐れないという⁽⁵⁹⁾。

ファミリーマートは、2002年には高齢者向けに、トイレトペーパー、洗剤、米といった日用品宅配事業を始めている。医療法人グループや福祉系ベンチャー企業と組み、食事・介護サービスと一体で商品を提供し、高齢者を総合的に支援する仕組みを作った。介護保険の施行に伴い今後、自宅療養する高齢者が増えるとみて、専門企業と組んで市場を開拓するもので、サービス開始5年後に年間200億円の売り上げを目指していた。

医療法人はヘルパーや看護師の派遣もてがけられるため、高齢者の体調が悪い場合など、日常生活から介護・医療まで幅広く支援することができる⁽⁶⁰⁾。

ファミリーマートは、2012年4月に高齢者向け弁当宅配を展開するシニアライフクリエイトを買収し、食事宅配事業に乗り出した。シニアライフクリエイトが、既存の顧客から注文を受け、パンや飲料など利用頻度が高い商品を一緒に届ける。さらに、コンビニ店の店頭にある商品を届けると同時に、高齢者の安否確認も実施する。シニアライフクリエイトの全国約300カ所で1日5万~6万食を提供している高齢者の顧客基盤と配送網を生かせるため、ファミリーマートは初期投資と運営コストを抑えられ早期に全国展開できるという。2015年末までには

3000店で対応し、売上高100億円を目指す。2012年12月には鹿児島市で、コンビニと宅配弁当サービスの併設型店舗が開業している。シニアライフクリエイトが手掛ける宅配サービス「宅配クック ワン・ツウ・スリー」の加盟店が、南九州ファミリーマートにも加盟して運営する。鹿児島市以外の神戸市や岡山市では、2013年ごろから事業を展開するが、宅配クックの加盟店が最寄りのファミリーマートの店舗から商品を調達し、高齢者などの顧客に弁当とともに商品を届ける。

6. その他の事業展開

(1) エンターテインメント・ビジネス

コンビニは、電子商取引、金融ビジネス、ミールサービスなどに加えて、さらに新たな事業分野への展開も図っている。その第1は、エンターテインメント・ビジネスへの進出である。チケット販売は2013年初めごろまでには約1兆円になっていたが、このうちコンビニ・ルートが3~4割を占めるまでになっている。その結果、コンビニ各社はチケットの販売と同時に、そのサービス分野を拡大しようとし、花火大会やマラソンなど地域イベントに商機を見出そうとしている。チケットの販売に加えて、ビールやつまみなどを購入してもらえる点で魅力的であるという。

ファミリーマートは、チケット発券、グッズの企画、ファンクラブ運営などを一括して手掛ける新会社を立ち上げている。主催者側と直接交渉することで独占チケットを増やせるほか、限定グッズ販売やライブ映像の動画配信などの関連収入も期待できる。

2013年2月から店頭端末「ファミポート」でマラソンやサイクリング、企業対抗ゴルフなどアマチュアのスポーツ大会の参加受付を開始した。これまでは愛好家が自分で申し込んでいたのを、新たなコンビニのビジネスとして取り込んだ。

ローソンでは、チケット販売額はコンビニ最大で、2012年度に1000億円を超え、2013年には1200億円を目指している。同社は約30万人を動員したゆずのコンサートチケットを先行販売し、来場者にローソンがエンターテインメントに強いことを印象付ける活動をとった。一般の店頭でも、コンサートと連動した共同企画の「ゆずメロンパン」や限定DVDなどを販売している。

ローソンは、アニメと組んだキャンペーンやチケットの独占・先行販売などのエンターテインメント事業を積極的に展開する。というのも、エンタメ分野が単独で収益を生み出す事業となってきたからである。集客ツールと位置付けるセブン-イレブンやファミリーマートと根本的に異なる。2013年5月には、国内コンビニ、海外コンビニ、エンタメ・宅配といった3つのカンパニー制に移行して、それぞれの事業の収益責任を明確にしようとしている。音楽業界ではミュージシャンがテレビ出演したり、コンサートを開催することを収益源だったCDの販促ととらえる側面が強かった。CDが売れなくなり、こうした事業モデルが崩れた。チケットやグッズの販売、キャンペーンなどを総合的に組立て、ファンを満足させることが必要になっているのである。

そのため、ローソンでは店舗を販促の場として活用し、人気歌手が所属する事務所などの要望に全方位で応えられるような事業モデルを構築している⁽⁶¹⁾。

各社がチケット販売の強化を急ぐのは、従来の物販中心のビジネスでは成長の鈍化が必至だからである。消費の「モノからコトへ」の流れの中、サービス分野が次の競争の舞台となるのは確実である。なかでも消費者へのアピールが高く、グッズ販売などビジネスの広がりも期待できる興業チケットが今の主戦場となっている⁽⁶²⁾。

ローソンはHMVジャパンを買収したり、オリコンへの資本参加をしたりしている。これは、店舗はモノを売るだけではなく、楽しいところであるべきと考えることによる。チケット販売にとどまるのではなく、芸能事務所などと一緒にタレントを発掘したり、店舗でプロモーションしたりする。それに合わせてDVDやCD、あるいはオリジナルグッズをネットやリアル店舗で売ることもできるからである。同社はコンビニとCDを組み合わせた小型店の出店を増やす考えである。20㎡弱の売り場に約300タイトルのCDを陳列し、コンビニの来店客にCDとの出会いの場を提供する⁽⁶³⁾。

(2) 行政サービス

コンビニの新たな事業として期待される第二のものが、行政サービスである。規制緩和の動きと共に行政サービスの一端を、コンビニで提供しようとする動きが強まっている。例えば、市川市では1997年4月から電話などで申し込んだ住民票などをローソンなど一部のコンビニ19店で受け取ることができる、「住民票の取次ぎサービス」を行うようになった。2002年度に地方税法、地方自治法、国民保険法が改正され、税などの公金のコンビニでの収納代行への道が開かれた。これによって、コンビニでの自動車税や国保料などの取り扱いが可能になった。

国民年金なども、近年納入率が低下しており、納入率の向上のためにも、利便性が高くまた高度な情報システムを構築して、即時に納入状況もわかるコンビニに対する行政サービスの期待は高まっている。すでに、2003年6月から東京杉並区では、国保料のコンビニ収納代行を開始している。2010年2月からはセブン-イレブンの一部の店で印鑑証明や住民票の発行も出来るようになってきている⁽⁶⁴⁾。将来は電子投票の投票所にもなり得る。

行政と民間の間に垣根を設けず、公共サービスを行政と民間が多様な形で連携して提供しようとする公共部門と民間部門の連携 (Public Private Partnership=PPP) も促進されつつある。

岐阜県立図書館 (岐阜市) では、2003年2月からコンビニ・チェーン3社と提携し、県内のコンビニ2000店舗で図書の貸し出しと返却ができるモデル事業を全国で初めて実施している。利用者はインターネットで貸し出しの申し込みをしたうえ、最寄りのコンビニを選択する。図書館が図書をコンビニに配送し、利用者はコンビニで運送代420円を支払って本を受け取る。サラリーマンなどを中心に1ヵ月平均で約35件程度の利用がある。システムの維持費などに年間約550万円かかるという⁽⁶⁵⁾。

大阪府立健康科学センターは2003年末に、府民の健康づくりの観点から、コンビニの弁当・総菜の商品化に参画している。がん死亡率の抑制を目指し、野菜たっぷりの食生活を推奨しよ

うという行政課題に賛同してもらって実現し、2004年11月には第三弾の新商品が発売された。すでに第一弾、第二弾の商品は累計50万食を売り上げ、食育推進の新たなモデルとして注目されている。コンビニ側は健康をキーワードとしたビジネス機会が拡大する一方、大阪府は監修料として売上高の一定割合を得ている⁽⁶⁶⁾。

こうした健康志向を背景に、ローソンは健康をテーマにした商品・サービスの提供や店舗開発を集中的に進める新事業戦略を打ち出している。女性や高齢者を取り込み、売上高の3割を占めるたばこへの依存度を下げながらも、持続的に成長できる事業体質へ切り替える。新戦略は、(1)健康配慮の店づくり、(2)健康志向の商品開発、(3)健康関連サービスの拡充などが柱となっている。店舗については健康配慮型店「ナチュラルローソン」の全国展開を進め、5年後には3000店体制にする。同時に、風邪薬や医薬品を販売する店舗も増やす。

ローソンは、2001年にナチュラルローソンを始め、2010年には調剤薬局の併設店の運営にも乗り出している。2013年8月にはエーザイ子会社を買収し、ミネラル豊富な野菜を栽培できる「中嶋農法」の商標やノウハウを手に入れた。また、新戦略に合わせて、従来の「マチのほっとステーション」から「マチの健康ステーション」に変える⁽⁶⁷⁾。

(3) セーフステーションとしての役割

コンビニを現代の駆け込み寺「セーフステーション」として、便利だけでなく安全な場所にしようとする運動も高まりつつある。コンビニ側も街のインフラとして社会的要請にこたえ、地元⁽⁶⁸⁾に根を張る意味もある。

この運動は、業界団体が音頭をとり、2004年7月から9月にかけて全国の2万店で一齐に展開された。助けを求めての駆け込み1500件、犯罪・災害の通報3万5000件などの実績を上げた。2004年5月の首都圏サミットで、石原慎太郎・東京都知事が「コンビニの深夜営業は犯罪の温床」、「規制が必要ではないか」と指摘している。こうした動きに対応するものでもある。

さらに、災害時における飲料水や食料、トイレなどを供給する拠点として、コンビニと支援協定を結ぶ自治体も増えている。とりわけ2011年3月11日の東日本大震災の時には、コンビニは防災拠点としての存在感を示した。被災当日は東京都などとの協定に基づき、数万人の帰宅困難者に対してトイレの提供などで支えたのである。セブン-イレブンでは、東京電力管内での計画停電時も非常灯レジ、発注システムなどの機能を確保した。

被災地でも休業に追い込まれたコンビニ約600店のうち2週間で9割近い店が営業を再開した。1日3便の配送体制も復旧させた⁽⁶⁹⁾。すでにみたように、高齢者を支える地域の拠点の役割も増えている。

7. まとめと展望

本稿では、20世紀末から現在に至るコンビニの変化を、第1世代のコンビニから第2世代のコンビニへの進化という点から分析した。

もともとコンビニは、モノの販売で始まっている。しかしながら、2000年ごろからは急速

にサービスを追加し、生活のインフラに進化したと言える。これはまぎれもなく、高齢化、単身化、女性の社会進出などに対応した結果といえる。

また同時に、1990年代後半から急速に進んだインターネットを中心にしたIT技術の発展によるものでもある。物販についても、ネット販売が急速に発展するなかで、コンビニ自体がネット通販を行うと同時に、商品の受け渡しや代金の支払い場所としてプラットフォーム的な役割を果たすようになってきている。まさに、リアルとバーチャルの融合が生じつつあると言える（一部では、こうした動きはオムニチャネル化と呼ばれている）。消費者にとっては、このようなリアルとバーチャルの融合は利便性をいっそう高めることになる。

このリアルとバーチャルの融合の発展を支えるのが、コンビニにおける新たなサービスの追加である。電子商取引についてはいうまでもないが、金融サービス、ミールサービス、さらには行政サービスまで、コンビニで受けられるようになった。依然として、物品販売が主体であることは変わりはないが、コンビニは多くの機能を求められるようになってきている。

小売業のもっとも重要な出店戦略においては、大きく2つの流れが出てきている。1つは、商品構成や価格設定を店ごとに変えてもいいという考え方である。この典型はローソンである。同社は、高齢者や若い女性向けの「ナチュラルローソン」や、生鮮食なども積極的に扱う「ローソンストア100」など顧客の対象別のフォーマットを開拓している。

これに対して、セブン-イレブンでは、従来の店舗で対応する。コンビニは商圈がもともと狭いのに、さらにターゲットを絞っては成り立たない。つまり、若者であれ高齢者であれより便利に使えるようにすることが、コンビニの本質的な改革であるとする考え方である。⁽⁷⁰⁾

いずれの立場も高齢者や女性の顧客を対象に、低価格や生鮮品というかつてのスーパーの強みをコンビニが取り込み、これによって新たな成長を遂げようとしているといえる。

食品、雑貨に始まり、防犯、防災、金融、通販窓口まで多くの機能を持つようになり、コンビニは社会生活のインフラになった。インフラである以上、安易な中止や撤退は許されない。廃棄物処理や各店オーナーの契約内容など、ブラックボックスとされた部分もこれまで以上に透明性を求められる。「公共的存在」としての自覚と覚悟を今後、各コンビニ・チェーンは問われることになる。⁽⁷¹⁾

今後注目されていることは、公共部門と民間部門が共同して新たな社会インフラを構築するという、「社会システム」あるいは「社会技術」と呼ばれる概念である。こうした意味において、コンビニは社会プラットフォームとしての役割を強めることになるのではなかろうか。⁽⁷²⁾

コンビニエンスという言葉に要求される意味も時代とともに変わってきた。創業の頃は「長時間営業」だったが、徐々ににおにぎりや弁当の「手ごろな価格」に移り、今は「おいしさ」が求められるようになった。飲料も昔は冷やすだけであったが、今では温かい飲料を扱うことで冬場の需要を開拓できた。

コンビニは公共料金の収納代行、ATM設置と、新サービスを次々と打ち出して生活支援拠点として定着してきた。消費者の便利さ追求に終わりはない。その答えを追い求め続ける企業

が今後も生き残り、成長を遂げることになる。⁽⁷³⁾

銀行窓口、ガソリンスタンド、クリーニング店など、あらゆるサービス拠点が減少するなかで、コンビニが社会貢献できる分野はきわめて増えている。出店場所も、駅ナカや事業所、遊園地といった特殊立地を含めて臨機応変な出店が行われつつある。

2011年3月11日の東日本大震災では、そのライフラインとしての機能が認められると同時に、調達・配送などが改めて問題となった。こうした、「日本型コンビニ・システム」もさらなる進化が求められているといえる。セブン-イレブンでは、災害後海外でセブン-イレブンを運営するパートナー企業を通じてミネラルウォーターを緊急輸入した。平時から共同で商品企画を進めていたつながりがいき、ミニストップは北海道の同業、セイコーマートの助力で牛乳を調達、非常時の第2のパイプを準備していたことが役に立った。

セブン-イレブンは震災後、「改善点を118項目洗いだした」という。十分な商品数を確保できなかった場合、どの地域にどれだけの商品を送るべきか、速やかに判断できるシステム構築などを進めている。⁽⁷⁴⁾

2012年暮れにセブン-イレブンでは、鈴木会長による「未来のコンビニ像を模索せよ」という命を受けた特命組織「ストア・イノベーションチーム」が結成された。30代前半から40代前半の若手・中堅4人の専従メンバーからなるチームは、新たなコンビニ像の模索を始めている。⁽⁷⁵⁾

コンビニは国内店舗数が2008年以後の5年間で4万4500店から5万店を超え、売上高は9兆円を超え、2013年には10兆円に達したものと思われる。しかし、顧客ニーズに対応できず、弁当や惣菜の味の改良から電子マネーの導入まで、進化の遅れたチェーンの加盟店は離反を真剣に考えるようになりつつある。国内市場が着実に店舗飽和に近づくなか、残された立地を早く抑えに行くことが必要になる。ただし、新規出店ばかりに成長を頼れば、革新的な商品やサービスの開発がおろそかになる。出店と同時に既存店の魅力の向上に力を注がなければならない。こうしたことから、上位と下位の差はますます大きくなることが予想される。⁽⁷⁶⁾

コンビニの2010年以降の新たな発展は、当初は単身者や若者男性を対象としたビジネス・モデルから客層を広げることに努力した結果と言える。かつてはコンビニは弁当、ソフトドリンク、雑誌と3つの基幹商品があるといわれた。主要顧客の若いサラリーマンがかならず買う商品だったが、これらが苦戦している。客層も主婦や高齢者など徐々に変わってきており、新機軸を打ち出す必要が生じた。野菜などスーパー代わりに日常の買い物を済ませられるよう品揃えを拡充する一方で、カフェより安く本格的なコーヒーを提供するようになった。その結果、女性客の比率は36.1%と1年で4.1ポイント上昇し、50歳代以上の顧客も0.8ポイント伸び25.4%と4人に1人を占めるまでになっている。

一方で、地方など店舗網が薄い地域も含めた大量出店と相まって、コンビニ各社はさらなる成長を目指しているところである。⁽⁷⁷⁾

さらに、ネットとリアルとの融合が進み、ネットの発展でリアルも売上高は上がると見られる。

コンビニは、ネットとリアルの融合で第3次産業革命のビジネス・モデルがいつそう高度に洗練されたものへと発展すると思われる。

毎年、約2万店の商店が消滅するなか、コンビニはこれらの店に代替する形でまだしばらくは成長を遂げそうである。

注

- (1) 「コンビニ、10兆円市場、国内、今年度6%増、本社調査—商品充実、客層広がる」『日本経済新聞』2013年7月24日。
- (2) 「コンビニ転換点(下)『脱皮』迫られる大手—ネットや海外、活路探す」『日本経済新聞』2009年2月27日。「進化するコンビニ(上)変化に柔軟、飽きさせず、台所や喫茶店代わり・・・成長の壁破る」『日本経済新聞』2012年12月20日。国内市場が縮小するなか、海外戦略は重要性をもつが、本稿では取り扱わない。この点については、川邊信雄「日系コンビニエンス・ストアのグローバル戦略—2005年以降のアジア展開を中心に」文京学院大学経営学部『経営論集』第22巻第1号、2012年12月を参照。
- (3) 「コンビニ転換点(上)「タスポ」後、続く模索—効率化で“個性”磨く」『日本経済新聞』2009年12月25日。
- (4) 「大手小売業3～8月決算—コンビニ、冷夏で飲料不振、『タスポ』効果一巡」『日経MJ(流通新聞)』2009年10月16日。
- (5) 「2011トップに聞く(3)セブン—イレブン・ジャパン社長井坂隆一氏」『日経MJ(流通新聞)』2011年1月12日。
- (6) 東日本大震災におけるコンビニについては、以下を参照。川邊信雄『東日本大震災とコンビニ』早稲田大学出版部、2011年。
- (7) 「コンビニ輸出、アジア各国に、海外店舗、国内を逆転へ、現地企業と提携強化(検証)」『日本経済新聞』2012年5月13日。
- (8) こうした新たな業態という視点からの研究としては、以下のものがある。川邊信雄『セブン—イレブンの経営史』有斐閣、1994年、矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社、1994年、金顕哲『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣、2001年。
- (9) こうした業態の進化という視点から第2世代のコンビニという考えを示した例外的な研究は以下に見られる。川邊信雄『新版 セブン—イレブンの経営史』有斐閣、2003年、第7章参照。また、この第7章の枠組みのなかで、最近の動きを分析したのが、以下のものである。劉源傑「日本型コンビニエンス・ストアのシステム革新—第二世代コンビニエンス・ストアの戦略と課題」早稲田大学大学院商学研究科修士論文、2012年3月。本稿では、これらの研究の枠組みをもとに、ごく最近の動きまでを考察している。また、碓井誠は、セブン—イレブンの発展を3つの時期に分けて、それぞれのビジネス・システムの特徴を分析しており、ITを取り込んだシステムの重要性を指摘している。碓井誠『図解セブン—イレブン流サービスイノベーションの条件』日経BP社、2009年。とりわけ、第1章を参照。
- (10) 高齢化の問題は、社会のいろいろな面において大きな衝撃を与える。とくに高齢者の介護の問題は大きな問題となっている。高齢社会の問題とビジネスの関連について、早くから体系的に取り組んだのが森宮勝子である。森宮勝子『高齢社会の介護ビジネス』千倉書房、2005年参照。

- (11) 「『婚活』か『個活』か—単身消費に揺れは無し（底流を読む）」『日経 MJ（流通新聞）』2011年7月10日。
- (12) 「ファミリーマート社長上田準二氏—世界2万店へ日々進化（トップの戦略）」『日経 MJ（流通新聞）』2005年6月12日。
- (13) 「コンビニ 2003 次の一手トップに聞く（1）ローソン社長新浪剛氏」『日経 MJ（流通新聞）』2003年1月21日。
- (14) 「セブンイレブン陰る成長神話（下）鈴木会長に聞く—変化読み店舗運営改革」『日本経済新聞』2007年5月26日。
- (15) 「コンビニ新次元（1）さらば若者依存—立地・顧客の『空白地』開拓」2003年8月26日。
- (16) 「セブンイレブン、高齢化も買い物しやすく、バリアフリーの新型店、今期500店以上」『日経流通新聞 MJ』2004年5月27日。
- (17) 「シニアはコンビニに何を求めているか—『健康・安心・安全』政策を総点検」『コンビニ』2003年2月、48-51ページ。
- (18) 「ローソン社長新浪剛史—飽和市場でも成長の余地（消費見所カン所）」『日経 MJ（流通新聞）』2009年9月30日。
- (19) 井上充「コンビニエンスストア業界の現状と課題」札幌大学経営学部附属産業経営研究所『産研論集』25号（2001年9月）、参照。
- (20) 「コンビニ快走、3～5月、小売り54社、経常益7%増—ミニスーパー化、客層拡大」『日本経済新聞』2012年7月7日。「本格派スイーツ、コンビニで進化、デパ地下と味競う—贈答用の購入も広がる」『日本経済新聞』2013年10月16日。
- (21) 「食品ごみリサイクルに新機軸、社内処理や高度利用を推進、肥料や医薬品に展開も」『日経産業新聞』2003年1月30日。
- (22) 「第2部 eリテール特集—エコ店舗進化中、改正省エネ法4月本格施行」『日経 MJ（流通新聞）』2010年3月8日。
- (23) 「第2部 eリテール特集—エコ店舗進化中、太陽光発電、LED証明」『日経 MJ（流通新聞）』2010年3月8日。
- (24) 「記者座談会—エコ対策、コンビニで蓄電普及も（2012年回顧と展望）」『日経 MJ（流通新聞）』2012年12月28日。
- (25) 「進化するコンビニ販売力を磨く（下）『コト消費』次の主戦場」『日本経済新聞』2013年3月8日。
- (26) 「ネットで買い物5兆円—本や音楽、手軽に、昨年28%増、コンビニに迫る」『日本経済新聞』2005年6月29日。総務省「2011年通信利用動向調査」および経済産業省「平成23年度我が国情報経済社会における基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」を参照。
- (27) 電子商取引推進協議会・経済産業省・アクセンチュア『平成12年度電子商取引に関する市場規模・実態調査—2000年の現状と2005年までの展望』2001年2月。
- (28) 橋高隆哉・國領二郎「『明日のお客』に逃げられないように今日から何をすべきか」『PRESIDENT』2001年1月、203ページ。
- (29) 「セブン—イレブン“ネットコンビニ”構築」『日経産業新聞』1999年10月14日。
- (30) 電子商取引などサービスのビジネス化については、以下を参照。川邊信雄『新版 セブン—イレブンの経営史—日本型情報企業への挑戦』有斐閣、2003年、第5章および第7章参照。
- (31) 「電子商取引、実用化へ先陣競う—業種の壁を突き破る（デジタルウォーズ）」『日経流通新聞』1997年5月15日。

- (32) 「麗澤大学教授大橋照枝氏—一端末で進化するコンビニ (市場トレンド私はこう読む)」『日経産業新聞』2003年11月14日。
- (33) 「店頭端末使い新サービス、コンビニエンス・ストア商品無限—ローソン、『顧客窓口』今期黒字に」『日経MJ (流通新聞)』2001年12月20日。山本景英「コンビニエンスストアの新しい役割」『流通問題』35巻2000年3月20日。
- (34) 「麗澤大学教授大橋照枝氏—一端末で進化するコンビニ (市場トレンド私はこう読む)」『日経産業新聞』2003年11月14日。
- (35) 「生活者の変化に対応して変革を続ける CVS、21世紀の新しい機能を探る」、22ページ。
- (36) 「2013年トップに聞く (4) ミニストップ社長阿部信行氏—イオンとの連携強化」『日経MJ (流通新聞)』2013年1月16日。
- (37) 劉源傑「日本型コンビニエンス・ストアのシステム革新—第二世代のコンビニエンス・ストアの戦略と課題」早稲田大学大学院商学研究科修士論文、2013年3月、22-21ページ。
- (38) 同上、112-113ページ。「7dream.com—21世紀の生活インフラを開拓するドリームチーム、活動開始」『IY Group 四季報』66号(2000年春季号)および「7dream.com- サービス、スタート!」『IY Group 四季報』68号(2000年秋期号)。「セブンイレブン・NEC・ソニーなど、異業種8社でネット販売—来月に新会社」『日本経済新聞』2000年1月7日。
- (39) 「セブンイレブン陰の成長神話 (中) 現状打破へ活性化策—『グループ力』前面展開」『日本経済新聞』2007年5月25日。
- (40) セブン & アイ、ネット事業を一本化、専用物流拠点も」『日経MJ (流通新聞)』2012年1月6日。「セブン & アイがサービス業、新会社設立、まずカルチャー教室、コンビニで旅行販売も」『日本経済新聞』2010年6月22日。「セブン & アイと新会社、NEC、ネット新事業創出」『日経産業新聞』2009年2月18日。「ネットサービス中間持ち株会社、セブン & アイ、本格稼働、旅行や講座の運営会社設立」『日経MJ (流通新聞)』2009年1月14日。「チケット販売競争拍車、セブン & アイ、びあに出資—コンビににk、収益の柱に」『日本経済新聞』2009年12月2日。
- (41) 「対談 これからの銀行サービス、キーワードは『お客様本位』と『基本の徹底』」『IY Group 四季報』71号(2001年冬季号)。
- (42) 「第2部サムスンに追いつけ (2) 「iPod」モデルで売る車 (企業強さの条件)」『日本経済新聞』2010年3月7日。
- (43) イギリスの金融・流通革命については、以下を参照。川邊信雄「進む英国の金融・流通革命」『TRI アングル』第234号(2000年11月)。
- (44) 「消費者にも恩恵—改正外為法、4月に施行」『日経流通新聞』1998年1月1日。この記事は、金融改革とその影響が簡単に説明されている。
- (45) 「生活者の変化に対応して変化を続ける CVS、21世紀の新しい機能を探る—不振に喘ぐスーパー、増収増益を確保する CVS の平成12年2月期業績」『食品工業』43巻11号、2000年6月15日、21-22ページ。『流通経済の手引—2002年版』9ページ。
- (46) 『流通経済の手引—2002年版』。
- (47) 「コンビニ発リテール革命-無人店に寒風、24時間武器、死角つく」『日経金融新聞』2001年2月5日、および「開業 IY バンク動き出す1万点ネット (上) コンビニ ATM 競争本番—拡大戦略カギ」『日経流通新聞 MJ』2001年5月3日。
- (48) 「コンビニ ATM を極める (5) セブン銀行会長安斎隆氏 (人間発見) 終」『日本経済新聞 (夕刊)』2011年2月18日。

- (49) 「電子マネー『ナナコ』始動、アイワイ・カード・サービス山本社長に聞く」『日経産業新聞』2007年4月24日。
- (50) 「2013年トップに聞く(4) ミニストップ阿部信行氏—イオンとの連携強化」『日経 MJ (流通新聞)』2013年1月16日。
- (51) 「am/pm が新業態、機械化無人・バス使い移動—宅配サービスも導入」『日本経済新聞』1996年9月。「am/pm、商品宅配サービス、全店に拡大—来年度中に」『日経流通新聞』1997年8月19日。
- (52) 「am/pm、店頭商品、ネットで受注—都内9店から宅配」『日経 MJ 流通新聞』2001年2月22日。
- (53) 「セブン—ミールサービスの『お食事配達サービス』」『IY Group 四季報』72号(2001年秋季号)、22ページおよび「セブン・ミールサービス、『配食サービス』をスタート」『IY Group 四季報』69号(2000年冬季号)、20-21ページ。
- (54) 「セブン・ミールサービス、会員制食事配達サービス、企業単位の登録開始」『日経 MJ (流通新聞)』2002年4月4日。「セブン・ミールサービス、食事宅配、500円以上無料に—高齢者・女性取り込み」『日経 MJ (流通新聞)』2012年5月4日。「セブン—イレブン、乗務員向け食事配達、スカイマークから受注」『日経 MJ (流通新聞)』2011年10月17日。
- (55) 「セブンイレブンなど発表、食事配達など介護新会社」『日経産業新聞』2000年3月1日。
- (56) 「2012年日経優秀製品・サービス賞—最優秀賞、日本経済新聞賞、日経 MJ 賞」『日経産業新聞』2013年1月4日。
- (57) 「第34回コンビニエンスストア調査—通販・販促、顧客獲得へスマホ駆使」『日経 MJ (流通新聞)』2013年7月24日。「コンビニ5万店超、飽和はしない?—セブン—イレブン井坂隆一氏(そこが知りたい)」『日本経済新聞』2013年9月29日。
- (58) 「コンビニ5万店超、飽和はしない?」。
- (59) 「進化するコンビニ(中) 店飛び出し玄関先へ—宅配軸にニーズ拾う」『日本経済新聞』2012年12月21日。
- (60) 「ファミマ、中高年層開拓、高齢者向け弁当宅配を買収」『日経 MJ (流通新聞)』2012年3月7日。「ファミリーマート、高齢者に日用品宅配—来週に、食事・介護と一体で」『日経流通新聞』2001年2月22日。
- (61) 「ローソン、エンタメで稼ぐ—加茂常務執行役員に聞く、単独で収益生む体制築く」『日経 MJ (流通新聞)』2013年9月18日。
- (62) 「進化するコンビニ販売力を磨く(下)『コト消費』次の主戦場」『日本経済新聞』2013年3月8日。
- (63) 「2011 トップに聞く(3) ローソン社長新浪剛史氏—商品の質、一層高める」『日経 MJ (流通新聞)』2011年1月12日。「新風音楽産業(中) 息吹き返す CD 販売—店で歌手とつながる」『日本経済新聞』2012年7月13日。
- (64) 山口武夫「コンビニの税金収納代行に行政機関がこれだけの期待」『コンビニ』2003年9月、22-23ページ。川口武文「自動車税、軽自動車税、国民健康保険料(税)の3税に高い関心示す—全国自治体に『コンビニ収納』意識調査を実施」『コンビニ』2003年10月、16-17ページ。「U-29年表で読む—コンビニない時代、どうしてた?(日本 geneU-29)」『日本経済新聞』2010年1月30日。
- (65) 「図書館進化、託児所併設・祝日も会館・宅配—民間と連携、利用者増めず」『日本経済新聞』2004年11月27日。
- (66) 「日本版 PPP(上) 新たな公益実現目指せ—大阪府知事大田房江氏(経済教室)」『日本経済新聞』2004年12月14日。
- (67) 「『健康コンビニ』に集中、ローソンが新事業戦略、高齢者・女性に照準」『日経 MJ (流通新聞)』

- 2013年10月11日。
- (68) 「第7部頂上へ足止めず(59) 進化は社会とともに(新会社論)終」『日本経済新聞』2004年12月20日。
- (69) 「第5部震災後へ動く(4) 企業も個人も『人のため』(新しい日本へ)」『日本経済新聞』2011年6月30日。
- (70) 「セブンイレブン陰る成長神話(下) 鈴木会長に聞く—変化読み店舗運営改革」『日本経済新聞』2007年5月26日。「セブンイレブンに陰る成長神話(上) 揺れる収益モデル—競合激化、苦渋の値下げ」『日本経済新聞』2007年5月24日。
- (71) 「生活文化変えるコンビニ—公共的存在感増す(今を読み解く)」『日本経済新聞』2008年12月7日。
- (72) 「世界同時不況下の経営戦略—芝浦工業大学教授児玉文雄氏(経済教室)」『日本経済新聞』2009年4月27日。
- (73) 「コンビニ新次元(3)業種超え大競争—『脱セブンイレブ』模索」『日本経済新聞』2003年8月18日。「コンビニ新次元(4)セブンイレブン鈴木敏文会長に聞く(終)」『日本経済新聞』2003年8月29日。
- (74) 「10年度本紙調査、コンビニ出店再加速—調達や配送、次の進化へ」『日経MJ(流通新聞)』2011年7月27日。
- (75) 「進化するコンビニ(上) 変化に柔軟、飽きさせず、台所や喫茶店代わり…成長の壁破る」『日本経済新聞』2012年12月20日。
- (76) 「進化するコンビニ新市場を拓く(下) 出店合戦、立地奪い合い」『日本経済新聞』2013年5月2日。
- (77) 「コンビニ、10兆円市場、国内、今年度6%増、本社調査—商品充実、客層広がる」『日本経済新聞』2013年7月24日。「2013トップに聞く(4) ミニストップ社長阿部信行氏—イオンとの連携強化」『日経MJ(流通新聞)』2013年1月16日。

参考文献

- 井上 充「コンビニエンスストア業界の現状と課題」札幌大学経営学部附属産業経営研究所『産研論集』25号、2001年9月。
- 碓井 誠『図解セブン—イレブン流サービスイノベーションの条件』日経BP社、2009年。
- 緒方知行・田口香世『セブンプレミアム進化論—なぜ安売りしなくても売れるか』朝日新聞出版、2013年。
- 川邊信雄『セブン—イレブンの経営史 日米経営力の逆転』有斐閣、1994年。
- 同 『新版 セブン—イレブンの経営史—日本型情報企業への挑戦』有斐閣、2003年。
- 同 「第2世代のシステム構築を目指すコンビニエンスストア」『消費&マーケティング』No. 231、2003年12月号。
- 同 「コンビニエンス・ストアの経営史—日本におけるコンビニエンス・ストアの30年」『早稲田商學』第400号、2004年9月。
- 同 『東日本大震災とコンビニ—便利さ(コンビニエンス)を問い直す』早稲田大学出版部、2011年。
- 同 「日本におけるネットスーパーと生成と発展—リアルとバーチャルビジネスの統合」『早稲田商學』第429号、2011年9月。
- 同 「日系コンビニエンス・ストアのグローバル戦略—2005年以降のアジア展開を中心に」文京学院大学経営学部『経営論集』第22巻第1号2012年12月。
- 金 顕哲『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣、2001年。
- 朝永久見雄『セブン&アイ HLDGS.9兆円企業の秘密—世界最強オムニチャネルへの挑戦』日本経済

- 新聞出版社、2013年)。
- 日経流通新聞編『流通経済の手引き』および日経MJ(流通新聞)編『日経MJトレンド情報源』日本経済新聞社、各年度。
- 山本景英「コンビニエンスストアの新しい役割」『流通問題』第35巻、2000年3月。
- 矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社、1994年。
- 森宮勝子『高齢社会の介護ビジネス』千倉書房、2005年。
- 劉 源傑「日本型コンビニエンス・ストアのシステム革新—第二世代のコンビニエンス・ストアの戦略と課題」早稲田大学大学院商学研究科修士論文、2013年3月。